

# Roadmap Wissensmanagement

Wissen als Ressource für Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement nutzbar machen

Anett Kuntosch



## Herausgeber

IRI THESys  
Humboldt-Universität zu Berlin  
Unter den Linden 6  
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193



# Roadmap Wissensmanagement

Wissen als Ressource für Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement nutzbar machen

Anett Kuntosch

DOI: 10.18452/20894

## Motivation zur Roadmap Wissensmanagement

Im [ginkoo](#)-Projekt hat sich in der Begleitung von konkreten Innovationsvorhaben im nachhaltigen Landmanagement (nLM) deutlich gezeigt, dass Wissen eine Schlüsselrolle für das Gelingen dieser Innovationen zukommt. Es ist allerdings ebenfalls ersichtlich geworden, dass übliche (vor allem digitale) Wissensmanagement Anwendungen aufgrund der besonderen Herausforderungen im nLM (noch) an Grenzen stoßen. Denn es handelt sich um wissensintensive Prozesse, die durch große räumliche Distanz und heterogene Akteurskonstellationen gekennzeichnet sind. Die vorliegende [Roadmap Wissensmanagement](#) möchte Inspiration dazu geben passende [Rahmenbedingungen](#) für den Umgang mit Wissen in solchen Innovationsvorhaben zu schaffen und soll koordinierenden Akteuren (und anderen Interessierten) die Möglichkeit geben, sich mit dem Thema Wissen auseinanderzusetzen, um diese wichtige Ressource effektiver nutzen zu können. Die Tools geben Hinweise, wie Sie dabei vorgehen können.

## Inhaltsverzeichnis

1.	HINTERGRUND.....	5
2.	HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS WM IM NACHHALTIGEN LANDMANAGEMENT: AMBIGUITÄT UND NICHTWISSEN .....	7
3.	HINTERGRUNDCHECK ‚WISSEN‘ .....	9
3.1	NICHTWISSEN UND UNSICHERHEITEN IM INNOVATIONSPROZESS ANGEHEN.....	9
3.2	WOHER WEIß ICH, DASS MEINE MAßNAHMEN ERFOLGREICH SIND?.....	10
4.	PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT IN DER PRAXIS.....	11
4.1	EINFÜHRUNG IN DAS PRAXISKAPITEL.....	11
4.2	STRATEGISCHES WISSENSMANAGEMENT – WISSEN PLANEN UND BEWERTEN - .....	12
4.2.1	WISSENSLANDKARTE ZUR WISSENSPLANUNG (TOOL 1) .....	13
4.3	OPERATIVES WISSENSMANAGEMENT – UMSETZUNG DER WISSENSPLANUNG - .....	16
4.3.1	WISSENSLANDKARTE ZUR STRUKTURIERUNG UND ORGANISATION VON WISSEN (TOOL 2) .....	17
4.3.2	WISSEN SICHERN: BEI PERSONALWECHSEL UND IM PROZESS. ZWEI CHECKLISTEN (TOOL 3) .....	19
4.3.3	‚DECISION-SPIDER‘ ZUR ORGANISATION WISSENSINTENSIVER ZUSAMMENARBEIT (TOOL 4) .....	22
5.	ZUSAMMENFASSUNG – WIE KANN DER ERFOLG GEMESSEN UND DAS WISSEN DAUERHAFT NUTZBAR GEMACHT WERDEN? .....	24
	LITERATURVERZEICHNIS .....	25

## 1. Hintergrund

Wissen Sie, wie Sie passende und unterstützende Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen für Ihr Innovationsvorhaben schaffen können? Rahmenbedingungen, die dafür sorgen, dass insbesondere an wichtigen Schnittstellen zwischen den beteiligten Akteuren relevantes Wissen für den nächsten Innovationsschritt effektiv koordiniert werden kann? Die **Roadmap Wissensmanagement** soll anhand einiger Tools, Checklisten und Tipps Inspiration geben, wie Sie die Ressource Wissen im Fokus behalten.

Wissensmanagement (WM) wird häufig enthusiastisch begonnen, die Ergebnisse bleiben jedoch häufig hinter den Erwartungen zurück und der konkrete Erfolg ist lediglich schwer nachzuweisen. Daher wird der generelle Nutzen von WM oft hinterfragt. Durch

das Schaffen unterstützender Rahmenbedingungen für die Umsetzung von WM können Fehlerquellen jedoch behoben werden.

Fehlende Planung, Koordination oder Evaluation der gewählten Maßnahmen, ungenügende Managementunterstützung sowie mangelnde Qualifikation der beteiligten Mitarbeiter\_innen können den Erfolg bei der Umsetzung von WM-Maßnahmen mindern. Hinzu kommt, dass WM oft als 'Nebenbei-Aufgabe' wahrgenommen wird und eine schlechte Ressourcenausstattung erhält. Wir sind jedoch überzeugt, dass WM durch gute Planung und Abstimmung mit anderen Managementaufgaben (bspw. Kooperationsmanagement oder Marketing) entscheidend zum Erfolg Ihres Innovationsvorhabens beitragen kann. Mit der **Roadmap** wird daher ein Weg von der Wissensplanung bis zur Wissensanwendung für die Praxis aufgezeigt.

### Die Roadmap bietet Unterstützung dabei ...

- ✓ ... eine **Wissensplanung** für Ihr Innovationsvorhaben vorzunehmen, das Ihre Nachhaltigkeits- und Innovationsziele unterstützt.
- ✓ ... einen Überblick über die wichtigen **Wissensbestände, Wissenslücken und Wissensmonopole** bei den einzelnen Akteuren zu erhalten.
- ✓ ... **Wissensziele, Wissensbestände** und **das Innovationsumfeld** regelmäßig auf Aktualität und Kohärenz zu überprüfen.
- ✓ ... den für Ihr Innovationsvorhaben notwendigen **Wissensaustausch** an den **Schnittstellen** gut aufeinander abgestimmt zu organisieren.
- ✓ ... die notwendigen **Ressourcen** (finanzielle Mittel und Manpower) und Prozesse zu organisieren und Verantwortlichkeiten festzulegen.

## Für wen ist die ‚Roadmap Wissensmanagement‘ gedacht?

WM sollte, um erfolgreich zu sein und Legitimität zu erhalten, strategisch verankert sein (z. B. bei Management/Koordination des Innovationsvorhabens). Denn konkrete operative Maßnahmen müssen aus den gemeinsam festgelegten Nachhaltigkeits- oder Innovationszielen abgeleitet werden.

Vielfach wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass WM strategisch geplant werden muss, um einen relevanten Beitrag zu leisten, der auch in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis steht, gut strukturiert ist und in die Organisationskultur eingebettet werden kann. Unabgestimmte Einzelmaßnahmen – wie gut diese auch immer sein mögen – führen in der Regel nicht zu nach-

haltigem Erfolg. Sie können sich bei **Konkurrenzsituationen** zwischen Akteuren oder Personen sogar negativ auf den Innovationserfolg auswirken (Unwille zur Weitergabe von Wissen, Kommunikation irrelevanten Wissens etc.) – gerade wenn wie im nLM verschiedene Interessen zusammenkommen.

Als **Zielgruppe** der **Roadmap** sind daher als erstes die Prozesskoordinator\_innen/koordinierende Organisation(en) für den Innovationsprozess zu nennen. Aber auch die Mitarbeiter\_innen der einzelnen, am Innovationsvorhaben beteiligten Institutionen/Netzwerke sind angesprochen, da sie die hier vorgestellten Tools letztlich anwenden oder in ihre eigenen WM-Routinen integrieren sollen.

6



„Es ist unsere starke Überzeugung, dass Wissen nicht `ge-managed' werden kann, aber dass es ermöglichende Rahmenbedingungen zur Entwicklung erhalten muss.“

(Krogh/Ichijo/Nonaka 2000, vii)

Bildquelle: Anett Kuntosch



## Welche Tools wurden ausgewählt und warum?

In der [Roadmap](#) werden vier Tools vorgestellt, die zusammen mit der Praxis entwickelt und im laufenden Innovationsprozess getestet und angepasst worden sind: (1) Wissenslandkarte für die Wissensplanung, (2) Wissenslandkarte zur Strukturierung und Organisation von Wissen, (3) Checklisten zum Sichern von Wissen bei Personalwechsel und im Prozess und (4) ‚Decision-Spider‘ zur Unterstützung der Organisation wissensintensiver Zusammenarbeit. Diese Tools adressieren unterschiedliche Phasen und Bedarfe im Innovationsprozess. Sie wurden ausgewählt, weil sie geeignet sind, um Wissen in komplexen Innovationsprozessen des nLM zwischen unterschiedlichen Akteuren zu organisieren, strukturieren, übersetzen und zu verteilen. Es handelt sich dabei um kommunikationsfördernde und daher **analoge Tools**.

Denn es gilt: Je spezifischer die Nachhaltigkeitsprobleme und je komplexer die Prozesse, umso weniger eignet sich Software bzw. umso weniger kann Software diese Komplexität auch sinnvoll abbilden. Der angebotene Mix aus Tool-Anleitungen und Kurz-Checklisten soll Ihnen ein Gefühl dafür vermitteln, wie Sie in Ihrem Vorhaben Wissensprozesse möglichst effektiv gestalten. Gleichzeitig werden die Herausforderungen des nLM an WM näher beschrieben.

Sie entscheiden, in welcher Detailtiefe Sie sich die Tools ansehen oder anwenden wollen. Es kann bereits hilfreich sein, sich mit der [Roadmap](#) einen Überblick über den Bereich zu verschaffen und sich neue Inspiration für die Ergänzung der vor Ort bereits vorhandenen Routinen zu holen.

## 2. Herausforderungen für das WM im nachhaltigen Landmanagement: Ambiguität und Nichtwissen

Die Schwierigkeiten für das Gelingen von WM in Innovationsprozessen für das nLM sind insbesondere auch im **Innovationsumfeld** dieser Innovationen zu suchen: oftmals unklare rechtliche Rahmenbedingungen, fehlendes Systemwissen bei – potenziell systemverändernden – Innovationsideen, unklare Verantwortlichkeiten, sich ändernde Akteurskonstellationen usw. sorgen nicht nur am Anfang des Innovationsprozesses für Unsicherheit, sondern beeinflussen den gesamten Prozess. Hinzu kommt, dass bestehendes Wissen zu einer Idee oftmals noch nicht ausreichend ist, um bessere Lösungen zu entwickeln. Hier bedarf es neuen Wissens, das auch als ‚transformatives Wissen‘ bezeichnet wird<sup>1</sup>. Die Generierung dieses Wissens erfordert eine wissensintensive Zusammenarbeit zwischen den Akteuren im Innovationsprozess – mit vielen Feedbackschleifen. Die vorgeschlagenen Tools für den Bereich Wissen versuchen diese hohen Integrationsanforderungen an Innovierende im nLM aufzugreifen. Prinzipiell ist jedem Unternehmer klar, dass Wissen einen wichtigen – wenn nicht den wichtigsten – Produktionsfaktor darstellt, wenn man eine Innovation erfolgreich am Markt etablieren will. Diese allgemeine Erkenntnis schlägt sich in einer unüberschaubaren Vielfalt von Wissensmanagement-Tools nieder. Diese Tools sind jedoch bisher oft für Einzelorganisationen/Firmen

<sup>1</sup> Peterson, H.C. 2009

konzipiert. Viele von ihnen bringen im nLM, wo typischerweise viele Akteure über Organisationsgrenzen und Funktionen hinweg miteinander kooperieren müssen, nicht den gewünschten koordinierenden Effekt. Denn WM das im nLM funktionieren soll unterliegt besonderen **Rahmenbedingungen und Herausforderungen**. Beispielsweise:

- ✓ ... ist nachhaltiges Landmanagement per se ein ‚wissensintensiver, komplexer Prozess‘<sup>2</sup>
- ✓ ... haben Innovationsprozesse im nLM mindestens eine ökonomische, soziale und ökologische Wissens-Dimension. Das gemeinsame Verständnis darüber ist in den Nachhaltigkeits- und Innovationszielen festgelegt und hat Auswirkungen darauf, welche Ziele im WM verfolgt werden (müssen), und wie sie erreicht werden.
- ✓ ... kann man im nLM grundsätzlich von einer heterogenen Akteurskonstellation mit diversen Interessen ausgehen (Bspw. Naturschutz, Wirtschaft, Landwirtschaft).
- ✓ ... gibt es nur wenige Routinevorgänge. Daher sind viele Feedbackschleifen notwendig, bis das Wissen in Routinevorgänge eingebunden werden kann und es zu einer neuen Nachhaltigkeitslösung führt.

Die Tools in der Roadmap adressieren diese **Herausforderungen** in logischer Reihenfolge:

- ✓ Zuerst geht es darum, ein gemeinsames Verständnis über das **WOZU** (strategisches WM) zu entwickeln. **Wie kann eine Wissensplanung aussehen?**
- ✓ Danach widmen wir uns dem **WIE** (entwickeln von Routinen für das operative WM). **Mit welchen Einzeltools kann die Strategie unterstützt werden?**

Immer mit der Anwendung im Blick muss dafür relevantes Wissen aus unterschiedlichen Quellen organisationsübergreifend identifiziert, akquiriert, geteilt und in eine für alle verständliche Botschaft ‚übersetzt‘ werden. Ein proaktives WM für ein nLM setzt besonders an den Schnittstellen zwischen den beteiligten Akteuren des Innovationsvorhabens an, weil hier Barrieren für den Wissensaustausch und die Wissensintegration oft besonders stark zutage treten. Wir regen an, dass Sie sich die gesamte Roadmap anschauen und dann ermitteln, wo Sie noch Unterstützung durch Einzeltools benötigen oder ob Ihre Wissensprozesse zwischen den Akteuren und der Koordination derzeit ausreichend aufeinander abgestimmt sind.

<sup>2</sup> WorldBank 2006



### 3. Hintergrundcheck ‚Wissen‘

Der Hintergrundcheck soll grundsätzliche Begrifflichkeiten aus dem WM einführen und einen Überblick geben, welche Wissensarten existieren und wie sich diese unterscheiden. Außerdem werden die wichtigen Aspekte **Unsicherheit** und **Nicht-Wissen** sowie **Erfolgskontrolle** kurz aufgegriffen.

#### Wissensarten

Grundsätzlich wird zwischen **explizitem** und **implizitem** Wissen unterschieden. Beide Wissensarten sind für das Gelingen von Innovationen im nLM relevant, werden jedoch mit unterschiedlichen Maßnahmen adressiert. Für das Auswählen geeigneter Maßnahmen sollten Sie die grundlegenden Eigenschaften grob kennen:

Bei **explizitem Wissen** handelt es sich um Wissen, das formal in strukturierter und systematisierter Form<sup>3</sup> vorliegt (bspw. schriftlich). Dieses Wissen kann leicht ausgetauscht und weitergegeben werden und ist daher oft *nicht* kritisch im Innovationsprozess. Dieses Wissen kann während des **Wissenserwerbs** von Partnern angefordert oder extern eingekauft werden. In manchen Fällen reicht eine Literatur- oder Internetrecherche aus, um an dieses Wissen zu gelangen.

Beim **impliziten Wissen** handelt es sich um Erfahrungswissen, das an Einzelpersonen gebunden ist. Gerade dieses personenabhängige, schwer zugängliche Wissen sorgt – über Kompetenzen und Können – für Wettbewerbsfähigkeit und Vorsprung. Zusammen ergeben implizites und explizites Wissen aus verschiedenen Quellen die sogenannte **Wissensbasis**. Diese umfasst das für Ihr Innovationsvorhaben zur Verfügung stehende Wissen über die einzelnen Wertschöpfungsschritte hinweg. Es lohnt sich, die Wissensbasis stetig auszubauen und zu überprüfen, ob das Wissen weiterhin zu Ihren übergeordneten Zielen (Innovationsziel und Nachhaltigkeitsziel) passt, ob sich Inhalte geändert haben oder ob nachjustiert werden muss.

**Zielwissen** ist das Wissen, das Sie benötigen, um Ihre Innovations- und Nachhaltigkeitsziele zu definieren und letztendlich zu erreichen. Sobald Sie Ihre Wissensbasis kennen und Ihnen klar ist, bei welchem Partner welches Wissen vorhanden ist und wo noch Wissenslücken bestehen, können Sie damit beginnen Ihre Wissensziele zu definieren und zu planen, welche Wissensaktivitäten für Sie in Frage kommen. Dabei sollte stets der Anwendungsbezug im Auge behalten werden.

#### 3.1 Nichtwissen und Unsicherheiten im Innovationsprozess angehen

Innovationsprozesse sind per se zu einem gewissen Grad durch Unsicherheit und Nichtwissen geprägt, diese Erfahrung haben Sie als Innovierende\_r sicher bereits gemacht. Nicht immer müssen aber Nichtwissen und Unsicherheit problematisch für Ihr Innovationsvorhaben sein.

<sup>3</sup> Nonaka, I. und Takeuchi, H. 1995.

Grundsätzlich gilt, dass Nichtwissen **Voraussetzung** für Kreativität sowie Innovation – und demzufolge innovationsfördernd – ist. Es besitzt somit eine ‚handlungsermöglichende Funktion‘<sup>4</sup>.

Wichtig ist jedoch, dass das Nichtwissen und daraus resultierende Unsicherheit im Rahmen Ihrer WM-Aktivitäten auf der strategischen Ebene adressiert wird. Die für die Aktivitäten des WM zuständigen Personen sollten dafür sensibilisiert sein, wo im Prozess Nichtwissen förderlich (also bspw. kreativitätssteigernd) wirken kann und wo organisationales oder individuelles Nichtwissen den Prozess hemmen kann. Während Nichtwissen auf individueller Ebene (bei einem Mitarbeitenden) oftmals leicht behoben werden kann und nicht weiter innovationsgefährdend ist, sollte strukturelles Nichtwissen (bspw. durch technologische Pfadabhängigkeiten und damit Vernachlässigung anderer Aspekte) durch entsprechende Maßnahmen begegnet werden.

### 3.2 Woher weiß ich, dass meine Maßnahmen erfolgreich sind?

WM-Maßnahmen werden oft nicht zu Ende geführt, weil Erfolg nicht zweifelsfrei auf Maßnahmen zurückgeführt werden kann oder weil trotz WM keine Änderung der Situation erkenntlich wird. Tatsächlich ist es bis heute eine ungelöste Frage, wie genau der Erfolg von WM ‚gemessen‘ werden kann. Äußere Einflüsse können WM-Maßnahmen positiv oder negativ beeinflussen, Wirkungen treten nicht sofort, sondern erst nach einiger Zeit ein oder der Aufwand ist größer als der vermeintliche Nutzen.

Unserer Meinung nach besteht der Nutzen von WM für das nLM darin, dass die notwendige wissensintensive Zusammenarbeit – die für Nachhaltigkeitsinnovationen und Innovationsaktivitäten in der Nische so wichtig ist – einen **angemessenen Rahmen zur Koordination erhält**. Durch die strategische Verankerung und das regelmäßige Abstimmen zwischen Zielen und Maßnahmen können Maßnahmen gut angepasst werden und Wissen kann effektiver für den Innovationsprozess genutzt werden.

Die Anwendung von WM verspricht also nicht automatisch den Innovationserfolg. Es ist eher in Kombination mit anderen Managementbereichen (bspw. Innovationsmanagement, Kooperationsmanagement, Marketing oder Innovationsbewertung) sinnvoll. Richtig genutzt kann es aber eines leisten: Die Verständigung zwischen den einzelnen, heterogenen Akteuren im nLM kann erleichtert werden. Denn bei jedem Akteur besteht ein anderes Vorwissen und vielleicht sogar unterschiedliche Auffassungen darüber, was bestimmte Dinge bedeuten. Die vorgestellten Tools (bspw. die Wissenslandkarten) können diesbezüglich einen relevanten Beitrag leisten: Sie ermöglichen es durch gute Moderation in der Diskussion unterschiedliche Perspektiven auf die gleiche Sache einzunehmen (Ihr Innovationsvorhaben), dies zu visualisieren und

<sup>4</sup> Natsikos, L. und Richter, B. 2011.

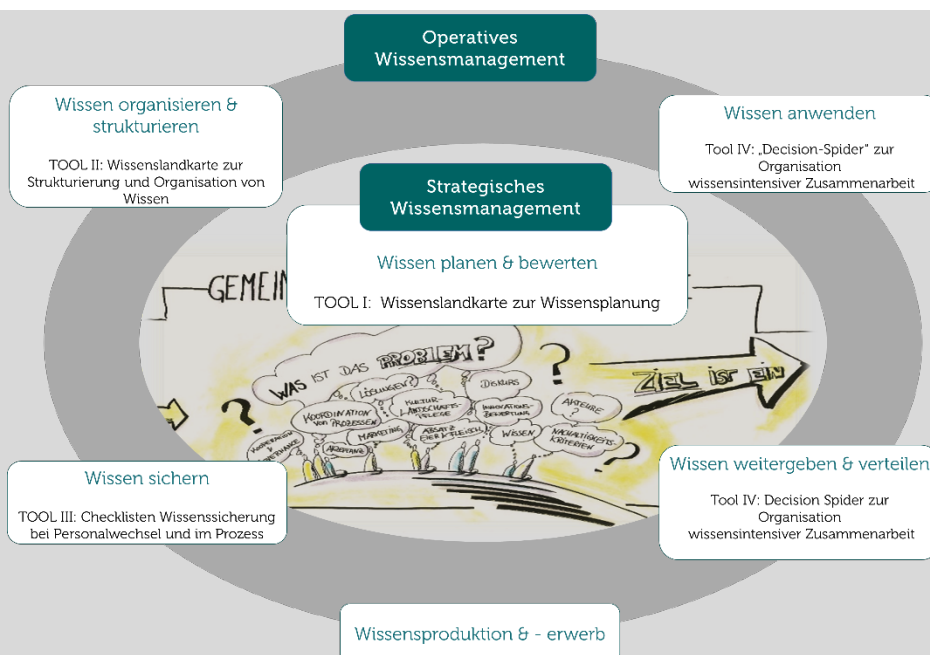
Konsequenzen abzuleiten. Im Grunde unterstützen die hier vorgestellten Tools den **Wissens-transfer** und die **Wissensintegration**: Sie helfen bei der Übersetzung der Inhalte in eine, für alle beteiligten Akteure verständliche Botschaft, aus der sich dann konkrete Handlungen ableiten lassen.

## 4. Planung und Durchführung von Wissensmanagement in der Praxis

### 4.1 Einführung ins Praxiskapitel

Wie wir bereits gesehen haben, stellt die übergreifende Organisation und Koordination von Wissen an den Schnittstellen zwischen den am Vorhaben beteiligten Unternehmen und Organisationen eine besondere Herausforderung für koordinierende Akteure dar. Aber auch der Umgang mit Wissen innerhalb eines Wertschöpfungsschritts (bei einem einzelnen Partner) ist relevant. WM-Strategien sollten daher gut geplant und individuell angepasst sein. Ein rezeptartiges Vorgehen gibt es (leider) nicht. In Abbildung 1 werden die in der Roadmap enthaltenen Tools den beiden Handlungsebenen (strategisch und operativ) den **Wissensaktivitäten** (Wissen erwerben, organisieren, sichern, weitergeben und anwenden) zugeordnet.

Während des Innovationsvorhabens werden sich die Aktivitäten je nach Zeitpunkt im Prozess (bspw. Idee, Prototypenerstellung oder Markteinführung) verschieden stark auf die einzelnen Handlungsbereiche konzentrieren, während andere Aspekte dann zeitweise vernachlässigt werden können. Auf den folgenden Seiten wird im Einzelnen auf die beiden Bereiche strategisches und operatives WM und die dazugehörigen Tools eingegangen.



#### Zuordnung der ginkoo-Tools zu den Wissensaktivitäten:

- ✓ **Wissen planen & bewerten :** Wissenslandkarte zur Wissensplanung
- ✓ **Wissen organisieren:** Wissenslandkarte zur Strukturierung und Organisation von Wissen
- ✓ **Wissen sichern:** Checklisten Personalwechsel und Prozesswissen
- ✓ **Wissen verteilen & anwenden:** Decision-Spider zur Organisation wissensintensiver Zusammenarbeit

Abbildung 1: Funktionen des WM mit Toolbeispielen aus ginkoo Quelle: Anett Kuntosch

## 4.2 Strategisches Wissensmanagement – Wissen planen und bewerten –

**Schaffen Sie Rahmenbedingungen, die Ihre Wissensprozesse unterstützen!**

Generell unterscheidet man strategisches und operatives Wissensmanagement. Über das strategische WM werden die konkreten Maßnahmen des operativen WM mit den Nachhaltigkeits- und Innovationszielen verknüpft.

In der Wissensplanung legen Sie fest, welchen Stellenwert, welchen Umfang und welche Ausrichtung das WM in Ihrem Innovationsprozess haben soll. Durch gemeinsame Wissensplanung kann den operativen WM-Aktivitäten anschließend **Legitimität, Sichtbarkeit und Transparenz** in der täglichen Routine verliehen werden. Dadurch verankern Sie das WM als festen Bestandteil in Ihrem Innovationsprozess.

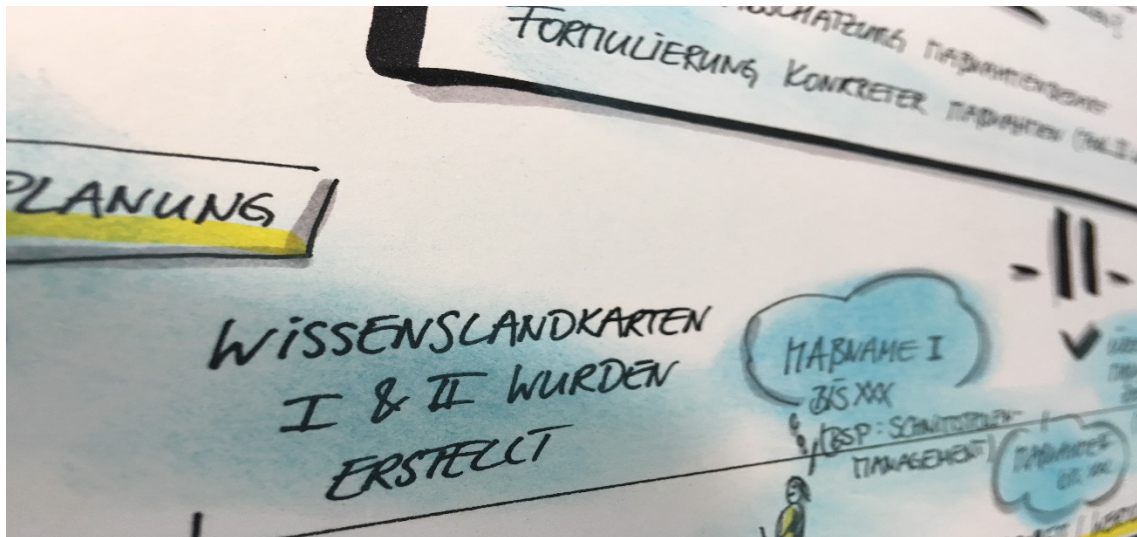
### **Wissensplanung** – Wissensprozesse im Innovationsvorhaben gut organisieren

Bei der Wissensplanung geht es darum, die Maßnahmen zu bestimmen, mit denen Sie die formulierten Ziele erreichen können, welche Ressourcen Sie dafür einsetzen wollen und in welchem Zeitraum das geschehen soll. Also: *Wer macht WAS, bis WANN und WOZU?*

Das schließt zuallererst die **Formulierung von konkreten Wissenszielen** ein. Üblicherweise werden diese Ziele auf Unternehmensebene formuliert. Im Fall des nLM leiten sie sich jedoch aus den gemeinsam festgelegten Nachhaltigkeits- und/oder Innovationszielen (oder ggf. aus dem vorhandenen Leitbild) ab.

### **Wissen bewerten** – Aktualisieren von Wissen in dynamischen Innovationsprozessen

Ziele und Interessen können sich im Verlauf von Innovationsprozessen aus unterschiedlichen Gründen ändern. Daher sollte im Rahmen der Wissensplanung mit eingeplant werden, wann und wie Ziele und Maßnahmen überprüft werden sollen. Gelegentliches ‚Screening‘ des Innovationsumfelds (bspw. im Hinblick auf politische Entwicklungen, den gesellschaftlichen Diskurs oder neue technologische Lösungen, mögliche neue Kooperationspartner) kann ein Nachjustieren erfordern. Auch das sollte mit in den Zeitplan aufgenommen werden.



Bildquelle: Anett Kuntosch

### 4.2.1 Wissenslandkarte zur Wissensplanung (Tool 1)

**Ziele des Tools:** Das Ziel des Tools WLK zur Wissensplanung ist es, die **Rahmenbedingungen** für den Umgang mit der Ressource Wissen in Ihrem Innovationsvorhaben mit den beteiligten Akteuren gut abzustimmen. Das Tool unterstützt dabei, dass Wissensprozesse möglichst ungestört ablaufen und sich grundlegende Routinen (bspw. über Dokumentation, Kommunikation) entwickeln können. Über den Schritt der Wissensplanung sollen so übliche Probleme des WM rechtzeitig adressiert werden. Dieser Schritt ist notwendig, denn WM-Maßnahmen bleiben allzu häufig hinter den Erwartungen zurück. Gründe dafür sind oft folgende:

- Unzureichende Koordination und Evaluation der notwendigen Maßnahmen.
- Legitimitätsprobleme während der Durchführung aufgrund von fehlender Unterstützung des Managements/ der Koordination.
- Unzureichende Qualifizierung der Mitarbeiter\_innen für diese Aufgabe (fehlende Möglichkeiten zur Weiterbildungen etc.).
- Unzureichende Maßnahmenorganisation und -abstimmung sowie mangelhafte Ressourcenausstattung.

#### Was muss ich bei der Erstellung der ‚Wissenslandkarte Wissensplanung‘ beachten?

Die Wissenslandkarte ist als **analoges Tool** konzipiert, da sie in einem Workshop gemeinsam erarbeitet werden soll (sie kann später in eine digitale Version umgesetzt werden, um weiter daran zu arbeiten). Es sind daher zunächst nur Moderationskoffer und Pinnwände notwendig. Es ist sinnvoll, eine externe Moderation einzubinden, um Rollen nicht zu vermischen (bspw.: Moderation/Akteur) und sich voll und ganz auf den Inhalt konzentrieren zu können. In 5 Schritten wird gezeigt, wie Wissensplanung auf einer strategischen Ebene (Management/Projektleitung) initiiert und somit als ein integraler Bestandteil des Innovationsvorhabens verankert werden kann.

## TEIL I

### SCHRITT 1 ERFASSEN VON SITUATION UND ZIELEN

Vergewissern Sie sich, ob bei allen Beteiligten Einigkeit über das Nachhaltigkeitsziel und die dazugehörigen Innovationsziele besteht. Denn lediglich wenn die Ziele klar sind, können konkrete Maßnahmen formuliert werden. Es kann aber auch sein, dass Sie durch die Arbeit an der Wissenslandkarte Bedarf zur Nachjustierung von Innovations- und Nachhaltigkeitszielen feststellen.

- ✓ Überprüfen Sie gemeinsam, ob die Ziele so stimmen, wie Sie sie formuliert haben.
- ✓ Formulieren Sie grob, welches Wissen Sie bereits haben, um die Ziele zu erreichen.
- ✓ Diskutieren Sie danach, welches Wissen (und ggf. aus welchen Quellen) Ihnen dazu noch fehlt.



**To-do:** Schreiben Sie die gemeinsame Startsituation und die Ziele (inklusive Nachhaltigkeits- und Innovationsziele) Ihres Innovationsvorhabens auf, damit sie jeder vor Augen hat. Notieren Sie, welches Wissen zur Zielerreichung bereits vorhanden ist und wo sich erste Lücken feststellen lassen.

### SCHRITT 2 BEDARFSANALYSE UND RESSOURCEN

Hier geht es darum, gemeinsam die Wissensbedarfe zu ermitteln, die entscheidend für den Erfolg Ihrer Innovation sind. Hier erfolgt auch eine grobe Einschätzung der benötigten Ressourcen.

- ✓ Welches konkrete Wissen/Expertise liegt bereits vor und bei wem (hier kann man ggf. nach Handlungsfeldern oder Wertschöpfungsschritten vorgehen)
- ✓ Tauschen Sie sich darüber aus, wo noch Barrieren für Wissenserwerb, Wissensverteilung, Wissenssicherung und Anwendung vermutet werden!
- ✓ Wo sind kritische Schnittstellen (bspw. zwischen zwei Akteuren, bspw. aufgrund von Kooperationsherausforderungen), an denen sich der Wissensaustausch vermutlich schwierig gestalten wird?



**To-do:** Bitte beschreiben Sie die Wissensbasis: Wo liegt relevantes Wissen und bei wem? Was fehlt noch und wo sind Wissensbarrieren zu finden? (Bspw.: Wer muss weitergebildet werden, um Aufgaben zu übernehmen? In welcher Art und Weise muss sich das Management/die Leitung einbringen? Wie müssen Akteure zusammenarbeiten, damit der Wissensaustausch an Schnittstellen gelingt?)

**TIPP!** An dieser Stelle lohnt es sich auch **Tool 2 – WLK zur Wissensstrukturierung und Organisation** zu kombinieren, um die Bedarfe noch spezifischer festzustellen und Maßnahmen so konkret wie möglich (bspw. pro Handlungsfeld) formulieren zu können!

## TEIL II

### SCHRITT 3 FORMULIEREN VON MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG DER BEDARFE

Nachdem Sie Bedarfe identifiziert haben (ggf. sogar spezifischer anhand von Tool 2), können Sie diese in konkreten **Maßnahmen** (bspw. Einkaufen von Daten, Erstellen einer Übersicht über das vorhandene Wissen, besseres Schnittstellenmanagement etc.) formulieren.

- ✓ Gewählte Maßnahmen lassen sich einzelnen WM Funktionen (Wissen sichern, anwenden, erwerben...) zuordnen (eine grobe Orientierung gibt Abb. 1).
- ✓ Welcher Akteur sollte für welche Maßnahmen verantwortlich sein und warum?
- ✓ TIPP: Zu viele Einzelmaßnahmen sind ggf. hinderlich. Besser Sie einigen Sie sich auf einige wenige, die dann aber gut mit der übergeordneten Wissensstrategie abgestimmt sind.



**To-do:** Sammeln Sie konkrete Maßnahmenvorschläge aus der Diskussion und ordnen Sie diese Maßnahmen ggf. gleich Handlungsfeldern und Personen zu, falls das bereits geht. Je konkreter, desto besser!

### SCHRITT 4 ZEITPLANUNG UND ZUORDNUNG VON RESSOURCEN

Legen Sie gemeinsam fest, zu welchem Zeitpunkt Maßnahmen überprüft werden sollen. Ordnen Sie den Maßnahmen Ressourcen zu (finanziell, Arbeitszeit und spezifische Personen).



**To-do:** Zeichnen Sie Ihren Innovationsprozess schematisch auf. Erstellen Sie auf Grundlage ihres Innovationsprozesses einen Zeitplan. Planen Sie dabei auch Feedbackschleifen und Treffen ein, an denen mit jeweils **relevanten** Personen der Fortschritt der Maßnahmen überprüft werden kann. Daran müssen nicht immer alle teilnehmen, diese Aufgaben kann der Koordinator übernehmen!

### SCHRITT 5 ERSTELLEN DER WISSENSLANDKARTE



**To-do:** Finalisieren Sie nun Ihre Wissenslandkarte. Die Ergebnisse sollten mit den Beteiligten geteilt werden. Zusätzlich sollte klar abgesprochen werden, wie Sie mit der Wissenslandkarte weiterumgehen wollen (bspw.: Wann werden Ziele und Aktivitäten das nächste Mal aufeinander abgestimmt?)

### WELCHEN ZEITAUFWAND MUSS ICH FÜR DIE WLK EINPLANEN?

Da viele unterschiedliche Akteure an systemischen Innovationvorhaben im nLM beteiligt sind, lohnt sich ein gemeinsamer Termin (bspw. Workshop). Der Zeitaufwand kann daher ca. ½ bis 1 Tag betragen, je nachdem wie detailliert man sich damit beschäftigen möchte. Für die Vorbereitung und Nachbereitung ist ein weiterer Tag für den Koordinator einzuplanen, insbesondere wenn Sie den Termin gleich mit **TOOL 2 ‚WLK zur Strukturierung und Organisation von Wissen‘** kombinieren möchten!



## 4.3 Operatives Wissensmanagement – Umsetzung der Wissensplanung -

Das Richtige tun zur richtigen Zeit. Stimmen Sie Wissensaktivitäten mit dem Management ab!

Im strategischen WM wurde die Wissensplanung vorgenommen, die nun mithilfe der einzelnen Wissensaktivitäten (siehe Abb. 1) operationalisiert wird. Es geht im operativen WM nun um die möglichst effektive Gestaltung der Wissensprozesse.

Das operative WM hat verschiedene Funktionen, denen jeweils konkrete Einzelmaßnahmen zugeordnet werden können:

### Wissen erwerben/generieren – benötigen wir noch Wissen aus anderen Quellen?

Im Bereich **Wissenserwerb** geht es darum nicht vorliegendes, aber für den Innovationsprozess relevantes Wissen aus anderen Quellen zu akquirieren. Wissenserwerb kann bspw. über Partner, Kooperationen, aber auch Literatur- und Internetrecherche stattfinden. Möglich ist weiterhin, dass Wissen (z. B. bei Expert\_innen, Berater\_innen) eingekauft werden muss.

Wissen generieren findet *zwischen* den am Innovationsvorhaben beteiligten Organisationen oder aber *innerhalb* der Organisation bzw. über Lernprozesse in Gruppen (bspw. Communities of Practice) oder individuell statt.

### Wissen organisieren – wie sieht unsere Wissensbasis aus und wo sind noch Wissenslücken?

Da im nLM viele Akteure sektorübergreifend zusammenarbeiten, gibt es unterschiedliche Wissensbestände die herangezogen werden müssen. Diese müssen nach – für die Innovation *relevantem* - Wissen überprüft werden. In einem zweiten Schritt kann das als wichtig identifizierte Wissen nach Handlungsfeldern/Wertschöpfungsschritten strukturiert werden. Es ist auch sinnvoll mit aufzunehmen, in welchem Verhältnis Handlungsfelder zueinander stehen, um Schnittstellen zu anderen Managementaufgaben (bspw. Kooperationspartner oder Marketing) zu erkennen.

Bei dieser Bestandsaufnahme fällt auch auf, wo noch widersprüchliches oder veraltetes Wissen besteht, das neu bewertet oder ggf. ersetzt werden muss. Zudem zeigt sich, an welcher Stelle noch **Wissenslücken** oder sogenannte **„Wissensmonopole“**<sup>5</sup> vorhanden sind. Wissensmonopole zeigen an, ob sich erfolgskritisches Wissen bei einzelnen Personen konzentriert. Diese Situation sollte nach Möglichkeit aufgelöst werden.

<sup>5</sup> Mescheder, B und Sallach, C. 2012.

### 4.3.1 Wissenslandkarte zur Strukturierung und Organisation von Wissen (Tool 2)

Damit Innovationsprozesse für das nachhaltige Landmanagement gelingen können, muss das bei den beteiligten Akteuren vorliegende relevante (Erfahrungs-)Wissen zunächst identifiziert und in einen strukturierten Zusammenhang gebracht werden. Die Wissenslandkarte zur Strukturierung und Organisation von Wissen hilft Akteuren bei einer (gemeinsamen) Bestandsaufnahme und Strukturierung des erfolgskritischen Wissens für ihr Vorhaben. Die Visualisierung dieser Wissensbasis hat auch den positiven Nebeneffekt, dass alle Akteure auf einen gemeinsamen Wissensstand gebracht werden. Durch das Zusammentragen und Sichtbarmachen kann mit der WLK kollektives Wissen erarbeitet werden. In etwas abstrahierter Form eignen sich diese Wissenslandkarten auch zur Kommunikation schwieriger Zusammenhänge, indem sie die Komplexität und Akteursvielfalt gut abbilden.

#### ZIELE DES TOOLS

- ✓ Strukturiertes Aufnehmen des relevanten Wissens
- ✓ Identifizieren von Wissensbarrieren
- ✓ Identifizieren von Wissensmonopolen
- ✓ Ableiten konkreter Wissensmaßnahmen

**TIPP!** Es gibt eine Reihe von Visualisierungsmethoden und dazugehörige Literatur, die man sich selbst leicht aneignen kann, um die Diskussion zu visualisieren oder den Workshop vor- oder nachzubereiten.

Was muss ich bei der Erstellung der ‚WLK Strukturierung und Organisation‘ beachten?

**SCHRITT 1** Identifizieren der einzelnen Handlungsfelder. Gemeinsames Identifizieren von Handlungsfeldern innerhalb des Innovationsvorhabens (das können sein: Produktion, Datenerhebung, Logistik, Marketing).



**To-do:** Schreiben Sie die Handlungsfelder in logischer Reihenfolge (bspw. chronologisch, entlang einer Wertschöpfungskette) in großem Abstand auf. Lassen Sie genug Platz für weitere Stichpunkte (es kann schnell viel werden, daher lieber großzügig arbeiten!).

**SCHRITT 2** WELCHES WISSEN GIBT ES PRO HANDLUNGSFELD? Entscheiden Sie, welches Wissen für die einzelnen Handlungsfelder von Bedeutung ist (das können Fakten, Vorgänge, Erfahrungen etc. sein).



**To-do:** Ordnen Sie Ihren Handlungsfeld die entsprechenden Erfahrungen und Fakten zu!

### SCHRITT 3 WELCHE WISSENSLÜCKEN UND WISSENSMONOPOLE GIBT ES?

Aufgrund der bisher gesammelten Informationen lässt sich in der gemeinsamen Diskussion bereits gut erkennen, wo Fallstricke liegen, bei welchen Einzelpersonen sich strategisch wichtiges Wissen häuft und wo noch Barrieren sind (bspw. ‚hängt‘ die Weitergabe von Wissen an bestimmten Stellen am Prozess und woran liegt es?).



**To-do:** Ordnen Sie den einzelnen Handlungsfeldern die identifizierten Barrieren, Wissenslücken etc. genau zu und beschreiben Sie sie.

### SCHRITT 4 ABLEITEN KONKRETER MASSNAHMEN AUS DER WLK



**To-do:** Welche Maßnahmen ergeben sich aus den bisherigen Erkenntnissen? Wo muss Wissen eingekauft oder weiter aufgebaut werden? Wo liegt veraltetes Wissen vor, das verworfen werden kann? Wo widerspricht sich Wissen einzelner Akteure? Formulieren Sie Maßnahmen, wie Sie diese Probleme angehen wollen!

#### Welche Ressourcen muss ich einplanen?

Die WLK ist zunächst als **analoges Tool** konzipiert. Daher ist lediglich ein Moderationskoffer und Packpapierrolle/Metaplan erforderlich. Im weiteren Verlauf kann die WLK dann digitalisiert werden.

#### Welchen Zeitaufwand muss ich einplanen?

Das Erstellen der Wissenslandkarte ist eine **Gemeinschaftsaufgabe** und erfordert, dass alle Akteure sich einbringen. Der Zeitaufwand kann also erheblich sein, daher eignet sich ein Workshop, der den Zeitaufwand insgesamt verringern kann. Einmal erstellt, kann diese Karte als Arbeitsdokument weiter genutzt (und ständig erweitert) werden, um zukünftig sinnvolle und nötige Wissensaktivitäten (bspw. zum Schließen von identifizierten Wissenslücken) abzuleiten und Maßnahmen zu aktualisieren. In **ginkoo** hat sich auch gezeigt, dass die WLK die Kommunikation zwischen den einzelnen Akteuren sinnvoll und zielführend unterstützt.

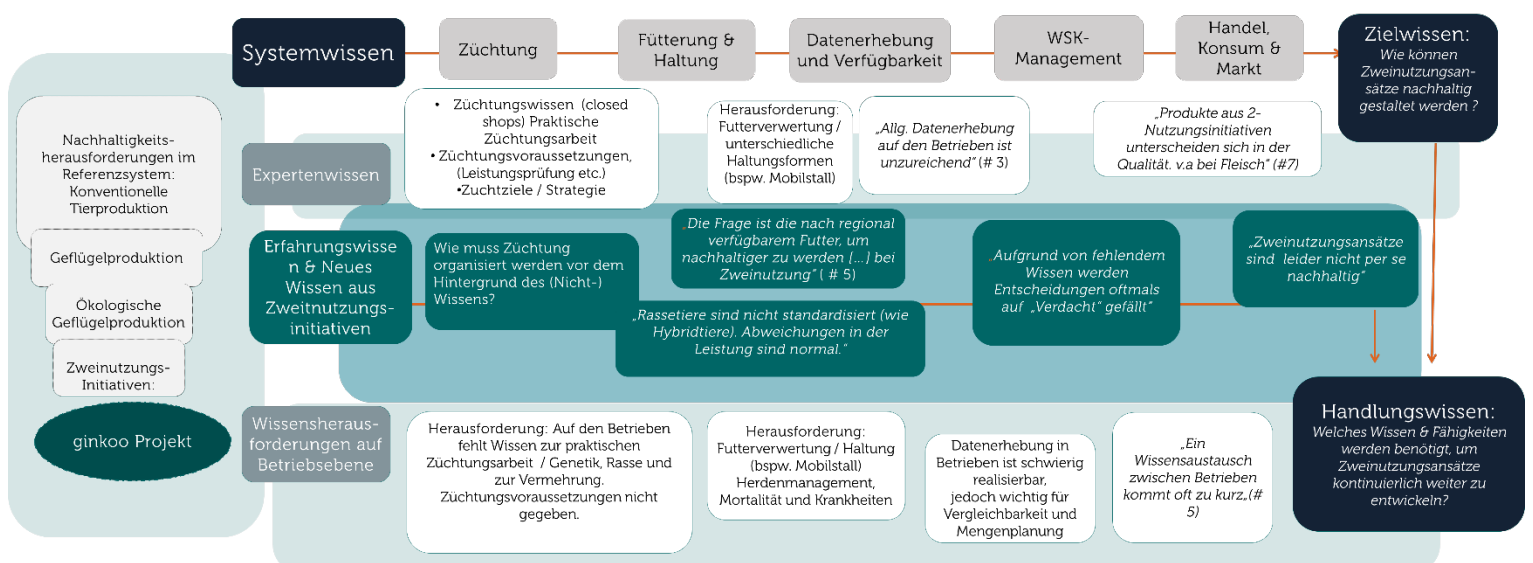


Abbildung 2: Abstrahierte WLK aus ginkoo (Bsp. Nachhaltige Geflügelproduktion) Quelle: Anett Kuntosch

### 4.3.2 Wissen sichern: bei Personalwechsel und im Prozess. Zwei Checklisten (Tool 3)

Wissen sichern – Innovationsprozesse für ein nLM finden in einem dynamischen Umfeld statt. Wie kann Wissen trotzdem bewahrt werden?

Viele innere und äußere Einflussfaktoren (bspw. Änderungen in der Akteurs-Konstellation im Innovationsprozess, politische Rahmenbedingungen) machen das nLM zu einem dynamischen und schwierigen Umfeld für Innovationsaktivitäten. Gleichzeitig können Vorgänge durch fehlende Routinen langwierig sein. Hier ergibt sich ein Spannungsfeld. Eine strukturierte Wissenssicherung ist essenziell, um Ressourcen zu sparen und die Prozesse gut zu gestalten. Oft wird Wissen erst gesichert, wenn sich Änderungen andeuten (bspw. bei Krankheit oder Weggang). Da es aber im nLM immer wieder zu sich ändernden Situationen kommt, sollte **regelmäßig** Erfahrungs-, aber auch Prozesswissen gesichert werden. Dies kann dabei helfen, Phänomene wie Betriebsblindheit, abnehmende Motivation oder Unklarheiten vorzubeugen.

**Ziel des Tools:** Wissen **regelmäßig** zu sichern in Konstellationen, in denen sich Situationen und Rahmenbedingungen häufig ändern können, ist zwingend erforderlich, um die Prozesseffizienz zu erhalten, zu verbessern und Durchlässigkeit zu gewährleisten. Hier werden **Kontrollfragen** in zwei Feldern vorgeschlagen: 1) Sicherung von Prozesswissen und 2) Sicherung von Wissen bei Personalwechsel.

**Prozesswissen sichern.** Prozesswissen ist Wissen *über* Prozesse und kombiniert Prozess- sowie Wissensmanagement. Es geht dabei also um das Wissen, das für die **Prozessgestaltung** benötigt wird<sup>6</sup>. Wird von falschen Zielen ausgegangen oder sind Abläufe nicht hinreichend bekannt und dokumentiert, ist der Prozess ineffizient. In Innovationsprozessen für das nLM gibt es zudem sehr wenige Routinesituationen. Das erschwert die Prozessgestaltung. Für zukünftige Innovationsvorhaben oder ähnliche Situationen in späteren Phasen des Innovationsprozesses ist es daher bedeutsam, den Prozess gut zu dokumentieren und Entscheidungsvorgänge transparent zu machen. So können Aufwände besser eingeschätzt, 'unsichtbare' Aufgaben von vornherein besser mit eingeplant und Prozesse zukünftig effektiver gestaltet werden. So können die Beteiligten lernen ihre Innovationsarbeiten besser zu organisieren und die erfolgreichen Ergebnisse und Prozesse können leichter in Routinen überführt werden.

Außerdem lassen sich auch 'Wissensmonopole' oder 'Wissensinseln' in Bezug auf das Prozesswissen identifizieren, die insofern behoben werden sollten, als dass bei Ausfall oder Weggang der Prozess nicht behindert wird.

<sup>6</sup> Völker, R., Sauer, S. und Simon, M. 2007.

Tabelle 1 Checkliste: Kontrollfragen zur Sicherung von Prozesswissen

1	<b>DOKUMENTATION DER PROZESSGESTALTUNG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche neuen Routinen/Änderungen haben sich seit dem letzten Gespräch in der Zusammenarbeit mit Kunden, Partner_innen etc. etabliert, von denen auch andere wissen müssen, damit alles richtig verläuft?</li> <li>• Sind die Änderungen dokumentiert (und wenn ja wie) <i>oder</i> beruhen sie bisher auf Erfahrung einzelner?</li> <li>• Welche Personen haben neues, für den Innovationsprozess relevantes Wissen?</li> </ul>
2	<b>TIPP:</b> Erstellen Sie ein <b>Prozessmodell</b> (bspw. als Flussdiagramm). In diesem Modell können Sie einzelnen Aktivitäten Entscheidungen zuordnen (bspw. wenn x, dann y)
3	<b>TRANSPARENZ VON PROZESSEN UND NACHVOLLZIEHBARKEIT VON ENTSCHEIDUNGEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann man die getroffenen Entscheidungen nachvollziehen?</li> <li>• Ist im Prozess klar geregelt, wer was macht/haben alle das gleiche Verständnis darüber, wie der Prozess funktioniert?</li> </ul>
4	<b>LÖSUNGSORIENTIERUNG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo fallen Entscheidungen schwer? Warum? Was muss getan werden, damit die Situation sich verbessert?</li> <li>• Wer braucht noch Zugang zu <i>welchem</i> Wissen, damit der nächste Innovationsschritt realisiert werden kann?</li> </ul>
5	<b>ÜBERTRAGBARKEIT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist das Prozessdesign auf ähnliche Anwendungsbeispiele übertragbar und kann somit in ähnlichen Situationen Zeit sparen?</li> </ul>
6	<b>AKTUALISIEREN</b> Sie Ihr Prozessmodell regelmäßig, wenn Änderungen auftreten!

**Wissensverluste bei Wechsel oder Krankheit vermeiden:** Ermitteln Sie neuralgische Punkte im Wissensprozess, denn nicht bei allen Mitarbeitern liegt auch für den Innovationsprozess relevantes Wissen! Wo genau kommt es zu Problemen, wenn plötzlich ein Akteur/eine Person ausfällt oder wechselt? An diesen Stellen können regelmäßig kleinere Maßnahmen zur Wissenssicherung stattfinden (bspw. entwickeln von Checklisten, Weiterentwicklung der Wissenslandkarten etc.)

Tabelle 2: Checkliste Kontrollfragen zur Wissenssicherung bei Personalwechsel

1	<b>AUFGABENBEREICHE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aufgaben hat der Mitarbeiter übernommen?</li> <li>• Sind diese ausreichend detailliert dokumentiert?</li> </ul>
2	<b>ERFOLGSKRITISCHES WISSEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat der ausscheidende Mitarbeiter Wissen, das bei anderen Personen nicht vorliegt?</li> <li>• Wenn ja, ist es erfolgskritisch für das Innovationsvorhaben?</li> </ul> <b>(MÖGLICHE) WISSENBEREICHE ZUR ORGANISATION DES GESPRÄCHS</b> <p>Hat der Mitarbeiter Wissen in den Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachwissen,</li> <li>• Methodenwissen,</li> <li>• Beziehungswissen,</li> <li>• Organisationswissen,</li> <li>• Projektwissen oder</li> <li>• Prozesswissen/Arbeitsorganisation,</li> </ul> <p>das dringend gesichert werden muss?</p>
3	<b>DOKUMENTATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Ergebnisse dokumentiert? Wenn ja, wo? Und nach welchem System?</li> <li>• Wenn nein, wie kann das aufgeholt werden und wie lange dauert es?</li> </ul>
4	<b>ÜBERGABE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können andere Personen ebenfalls an dieses Wissen gelangen?</li> <li>• Erstellen Sie ein ausführliches Übergabedokument!</li> </ul>

### Welchen Zeitaufwand muss ich einplanen?

Das Tool bietet Ihnen Kontrollfragen zur Wissenssicherung an, die Sie ab und zu anwenden können. Die regelmäßige Kontrolle, ob wichtige Wissensprozesse noch überall im Vorhaben reibungslos laufen, ist nicht sonderlich zeitaufwendig und kann bspw. im Rahmen eines Mitarbeitenden-gesprächs durchgeführt werden.

## 4.3.3 ‚Decision-Spider‘ zur Organisation wissensintensiver Zusammenarbeit (Tool 4)

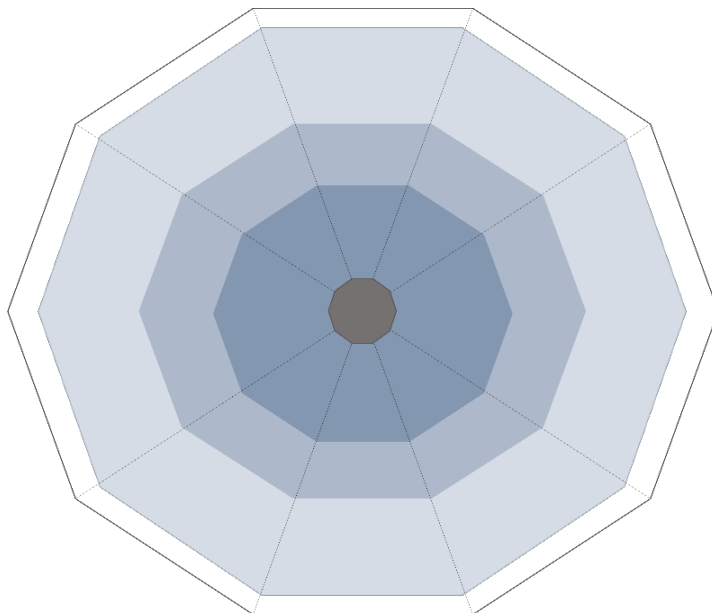
Wissensintensive Zusammenarbeit zu organisieren und dabei gleichzeitig immer einen guten **Gesamtüberblick** über viele parallel laufende Prozesse zu behalten, ist eine wichtige Aufgabe des Prozesskoordinators oder des Managements (bzw. für diejenige Person, die diese Aufgabe ausführt). Oftmals stellen sich dabei ganz praktische Fragen, bspw. wann im Prozess bestimmte Schritte ausgeführt werden müssen und **wo** und **wie** andere Akteure mit eingebunden werden sollen.

### Ziel des Tools:

Das **Decision-Spider-Tool**<sup>7</sup> ist ein einfaches analoges **Organisationstool** für das operative Wissensmanagement. Es soll koordinierenden Akteuren und anderen Mitarbeitenden dabei behilflich sein, einen guten Überblick über die wichtigsten Wissensprozesse zu behalten und diese effektiv zu organisieren. Um hierbei Transparenz und Bearbeitbarkeit zu schaffen, eignet sich das Tool.

Durch die Explizierung und Visualisierung der Einzelaufgaben können die Prozesse im Team geplant werden und Fortschritt – aber auch Stagnation – sind abbildbar, erkennbar und somit transparent. Das Tool visualisiert **strategische** und **operative Maßnahmen** von vorneherein optisch und ist daher sowohl für Zeitmanagement, strategische Jahresplanung als auch für kurzfristige Innovationsschritte geeignet (bspw. Konzeption von Produktneuentwicklungen).

- Operativ
- Mittelfristig
- Strategisch
- Verantwortlich



<sup>7</sup> Abbildung **Fehler! Nur Hauptdokument:** Decision-Spider-Tool – Grundstruktur - Quelle: Anett Kuntosch



## Wie funktioniert es?

### Weißer äußerer Ring

Im äußeren Ring können die einzelnen Handlungsfelder eingetragen werden (bspw. Marketing, Kooperationspartner, Datenmanagement...).

### Farbige Ringe:

Von innen nach außen werden langfristig strategische, mittelfristig strategische bis operative Aufgaben pro Handlungsfeld eingetragen. Die operativen Aufgaben sind meist am vielfältigsten, daher bekommen sie auch am meisten Platz. So haben Sie immer alles im Blick und haben gleichzeitig die Priorisierung der Aufgaben parat.

### Rote Punkte:

Anhand roter Punkte kann man Verantwortlichkeiten zuordnen. Das hat sich bspw. als Hilfe nach Abwesenheit herausgestellt. Ungeachtet fehlender Kommunikation kann der/ die Mitarbeiter\_in sofort erkennen, wofür er/sie verantwortlich ist und bis wann.

Das Tool lässt sich durch eigene Features natürlich beliebig erweitern, je nach Komplexität des Vorhabens kann es angepasst werden!

### Nutzerfeedback aus ginkoo:

„Das Tool bringt den Nutzen wichtige Aufgaben zu koordinieren, unsichtbare Arbeiten sichtbar zu machen, neue Produkte zu entwickeln oder für die Quartalsplanung. Das Team kann in die Prozesse mit eingebunden werden. Das verbessert die Abläufe zu 100 %.“

### Welchen Zeitaufwand muss ich einplanen?

Anders als bei den Wissenslandkarten kann dieses Tool durch eine Person (koordinierender Akteur, Mitarbeiter, Akteur im Innovationsprozess) gestaltet und allein angewendet werden. Eine Zusammenarbeit im Team ist allerdings ebenso möglich.

### Welche Ressourcen muss ich einplanen?

Das Decision-Spider-Tool ist auch als **analoges Tool** konzipiert, da es die Kommunikation im Team unterstützen und visualisieren soll. Gut sichtbar platziert, können alle daran arbeiten, Details ergänzen oder als erledigt markieren und sich dazu vor Ort austauschen. Am besten eignet sich ein DIN A2/A1 Blatt, um auch alle notwendigen Details lesbar darstellen zu können.

**TIPP!** Es empfiehlt sich ab und zu ein **Foto** zu machen. Dann kann beim nächsten ähnlichen Prozess (bspw. Verfahren, Produktentwicklung) schneller zugeordnet werden, welche Aufgaben zu erledigen sind oder man kann sich anhand der Fotos für den Jahresbericht alle Aktivitäten gut ins Gedächtnis rufen.

## 5. Zusammenfassung – wie kann der Erfolg gemessen und das Wissen dauerhaft nutzbar gemacht werden?

Die **Roadmap WM** zeigt anhand von vier Tools auf, welche Maßnahmen geeignet sind, damit Sie die Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen in Ihrem Innovationsprozess noch besser gestalten können und was Sie dabei beachten sollten.

Doch was bleibt und kann überhaupt bewertet werden, ob die ergriffenen Maßnahmen erfolgreich gewesen sind? Oftmals ist das WM oder in nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen – das Nachhaltigkeitsmanagement – getrennt von anderen Bewertungs- und Kontrollmechanismen im Unternehmen/oder in der Wertschöpfungskette. Der Erfolg von WM kann aber bspw. anhand von Balanced Scorecards<sup>8</sup> in der Zusammenschau mit anderen für ein Unternehmen wichtigen Bereichen (Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse) nach ähnlichen Kriterien bewertet werden. Im Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagement kann man die Nachhaltigkeitsperspektive im Rahmen einer ‚Sustainability Balanced Scorecard‘ mit in die Gesamtbetrachtung integrieren<sup>9</sup>.

In **ginkoo** ging es aber vor allem um das Schaffen unterstützender Rahmenbedingungen, damit sich erste Austauschroutinen in den begleiteten Innovationsprozessen überhaupt etablieren können.

24

Um das generierte Fakten- und Prozesswissen auch dauerhaft nutzbar und verfügbar zu machen, sind die Wissenslandkarten (für Planung und Strukturierung des Wissens), die Checklisten und das ‚Decision-Spider‘ nützliche Tools. Durch das Explizieren und Visualisieren des Fakten- und Prozesswissen unterstützt die Wissenslandkarte beispielsweise proaktiv dabei, einen Überblick über die vorhandene Wissensbasis zu erstellen und weiter auszubauen. Daraus können konkrete Handlungsoptionen abgeleitet werden, die in regelmäßigem Abstand mit den Innovations- und Nachhaltigkeitszielen abgeglichen und bei Bedarf aktualisiert werden können. In der Anwendung der Decision-Spider-Tools können dann Prozesse gut geplant werden. Mit den Checklisten wird das generierte Wissen strukturiert festgehalten und dient der Entwicklung von Routinen über die beteiligten Akteure im nLM hinweg.

<sup>8</sup> Kaplan, R. und Norton, D. 1992.

<sup>9</sup> Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. und Wagner, M. 2001.

## Literaturverzeichnis

- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. und Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertebasiertes Nachhaltigkeitsmanagement in der Balanced Scorecard. Lehrstuhl für Umweltmanagement Leuphana Universität Lüneburg. Unter: [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publikationen/10-8downloadversion.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/10-8downloadversion.pdf) (Stand: September 2009)
- Kaplan, R. und Norton, D. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, in: Harvard Business Review, 1/1992, S. 71 – 79.
- Mescheder, B. und Sallach, C. (2012): Wettbewerbsvorteile durch Wissen. Knowledge Management, CRM und Change-Management verbinden. Springer Gabler.
- Natsikos, L. und Richter, B. (2011): Nichtwissen als möglicher Erfolgsfaktor in Organisationen. In: Open Journal of Knowledge Management. Ausgabe: IV/2011
- Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Peterson, H.C. (2009): Transformational supply chains and the 'wicked problem' of sustainability: aligning knowledge, innovation, entrepreneurship and leadership. In Journal on Chain and Network Science
- Schmidt, U., Birkle, A.-C. und Schmitt, M. (2011): Erfassung und Umsetzung von Wissensmanagement Maßnahmen In: Open Journal of Knowledge Management. Wissensmanagement in Theorie und Praxis. Ausgabe: IV/2011.
- Völker, R., Sauer, S. und Simon, M. (2007): Wissensmanagement im Innovationsprozess. Physica-Verlag, Heidelberg.
- World Bank (2006): Sustainable Land Management. Challenges, Opportunities and Trade-Offs. Agriculture and Rural Development (ARD) Report. The World Bank. Washington, DC.

Die Innovationsgruppe ginkoo widmet sich sozialen und wirtschaftlichen Fragen, ob und wie ‚Nischenlösungen‘ im Landmanagement, bspw. im Ökolandbau, sowie regionale oder unternehmerische Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren bereits nachhaltige Lösungen, die jedoch nicht im größeren Maßstab angewandt werden und eher geringe Marktrelevanz haben. Die Komplexität von Entwicklungs-, Umsetzungs- und Lernprozessen für ein nachhaltiges Landmanagement erfordert einen hohen Aufwand an Kommunikation, Koordination und Kooperation – eine branchenübergreifende Managementtherausforderung. Ziel des Projekts ist es, die Bedingungen für das Innovationsmanagement im Landmanagement zu erforschen und Methoden und Werkzeuge (Tools) zu entwickeln, um das Organisieren komplexer Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement zu unterstützen. ginkoo ist eine Innovationsgruppe im Rahmen des Förderschwerpunkts ‚Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (FKZ 033L145AN, 2014-2019). Dieser Förderschwerpunkt wird innerhalb des BMBF-Rahmenprogramms ‚Forschung für Nachhaltige Entwicklung‘ (FONA) gefördert.



**agrathaer**

**Marktgeseellschaft**  
der Naturland Bauern AG

**IRI**  
**THESys**



Biosphärenreservat  
Spreewald



**zalf**  
Leibniz-Zentrum für  
Agrarlandschaftsforschung  
(ZALF) e.V.

## Impressum

### Herausgeber

IRI THESys  
Humboldt-Universität zu Berlin  
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter  
Unter den Linden 6  
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193  
10117 Berlin

### Kontakt

[anett.kuntosch@agrar.hu-berlin.de](mailto:anett.kuntosch@agrar.hu-berlin.de)

### Stand

Dezember 2019

### Autoren

Anett Kuntosch

Bitte zitieren als/please cite as: Kuntosch, A. (2019): Roadmap Wissensmanagement. Wissen als Ressource für Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement nutzbar machen. In: ginkoo Projektberichte, Humboldt-Universität zu Berlin, DOI: <https://doi.org/10.18452/20894>

### Bildquellen, Zeichnungen, Tabellen und Abbildungen:

Anett Kuntosch



